



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Aprendizagem e Intelig3ncia Competitiva no desenvolvimento organizacional: Um panorama atual

SOFIA MARIA DE ARAUJO RUIZ

Universidade Nove de Julho
prof.sofiaruiz@gmail.com

ANDREA REGINA KANEKO KOBAYASHI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
arkaneko@yahoo.com

ROBERTO RUIZ

Faculdade Integrada Matogrossense de Ci3ncias Sociais e Humanas ICE
prof.robertoruiz@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

APRENDIZAGEM E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM PANORAMA ATUAL

Resumo

A Inteligência Competitiva (IC) é entendida como a capacidade de antecipar as ameaças e as oportunidades por meio da informação para a tomada de decisão e levar ao desenvolvimento organizacional. Essa capacidade só pode ser alcançada pela aprendizagem organizacional, processo fundamental e contínuo para a mudança necessária capaz de sustentar as estratégias da organização. Este artigo realiza a interseção entre a aprendizagem organizacional e a IC, apresentando um levantamento da produção científica sobre estas temáticas até agosto/2016, com o objetivo de avaliar o corpo de literatura resultante nas últimas décadas sobre IC enquanto processo de aprendizagem organizacional e de responder as seguintes perguntas: Quais são os principais temas tratados sobre o processo de aprendizagem organizacional para a IC? Quais as principais lacunas identificadas na literatura analisada? Utilizou-se a Scopus como base de consulta, buscando o termo “*competitive intelligence*” e a palavra *learn**. Foram identificados 130 artigos, cujos resultados apontam que a literatura tem sido desenvolvida em torno de mecanismos computacionais para geração de dados e com poucas pesquisas embasadas no desenvolvimento humano. Revelou-se a necessidade de realizar pesquisas futuras que evidenciem a interseção entre IC e a ambidesteridade, empreendedorismo corporativo e aprendizagem organizacional como capacidades para alicerçar os programas de IC.

Palavras-chave: inteligência competitiva, aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional.

Abstract

The Competitive Intelligence (CI) is defined as the ability to anticipate threats and opportunities through information for decision-making and lead to organizational development. This ability can only be achieved by organizational learning, fundamental and continuous process for the necessary changes that are able to support the organization's strategies. This article analyzes the intersection between organizational learning and the IC, with a survey of the scientific literature on these topics by August/2016 in order to evaluate the body resulting literature in recent decades on IC as a process of organizational learning and responding the following questions: What are the main themes on the process of organizational learning for the IC? What are the main gaps identified in the literature review? We used Scopus as consultation base, searching the term "competitive intelligence" and the word *learn**. 130 articles were identified and the results show that the literature has been developed around computational mechanisms for data generation and little research has informed human development. It proved the need for further research that focus on the intersection of IC and ambidexterity, corporate entrepreneurship and organizational learning and capabilities to underpin the CI programs.

Keywords: competitive intelligence, organizational learning, organizational development



1. Introdução

As organizações estão implementando estratégias inovadoras para lidar com o turbulento meio ambiente e garantir o sucesso ou mesmo a sobrevivência delas. Uma das ferramentas para alimentar essas estratégias são os programas de Inteligência Competitiva (Bracker, 1980; Hunt & Morgan, 1995), que além de servirem de apoio ao processo decisório, aumentam o poder competitivo nas organizações e seus negócios (Rodrigues & Riccardi, 2007) por meio da consolidação das informações e alinhamento de processos ao alcance dos objetivos organizacionais (Kahaner, 1996).

Vários estudiosos (Hedin & Thieme, 2010; Herring & Leavitt, 2011), vêm desenvolvendo pesquisas para entender como esses programas de IC se desenvolvem, desde seus estágios iniciais (nível informal) até os mais avançados (nível otimizado), pois a IC é entendida como um amplo processo que engloba desde a coleta de dados, o delineamento das competências, o planejamento estratégico da organização para atingir os resultados almejados pela organização.

A inteligência como a capacidade de aprender (individual e organizacional) depende de um conjunto de pressupostos partilhados que permeiam os diferentes subsistemas organizacionais e que assumem uma autonomia e dinâmica próprias (Schein, 1990). No entanto, é evidente que um dos recursos fundamentais é o capital humano que permite que as organizações sincronizem com as alterações do ambiente, do mercado e com as demandas dos clientes. A aprendizagem organizacional é considerada uma estratégia idiossincrática e complexa, que é difícil de imitar, replicar e que constitui uma fonte de vantagem competitiva (Pralhad & Hamel, 1990).

Para serem competitivas, as organizações tendem a estruturar estratégias de aprendizagem para auxiliar na melhoria do desempenho organizacional, adquirindo, potencializando e compartilhando a aprendizagem entre os membros do grupo, a fim de gerar novos conhecimentos que modifiquem as técnicas, processos e comportamentos da sua equipe, por exemplo.

Nessa perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo avaliar o corpo de literatura resultante nas últimas décadas sobre inteligência competitiva enquanto processo de aprendizagem organizacional e de responder as seguintes perguntas: Quais são os principais temas tratados sobre o processo de aprendizagem organizacional para a inteligência competitiva? Quais as principais lacunas identificadas na literatura analisada? Quais modelos de aprendizagem são apresentados para potencializar a inteligência competitiva? Essas perguntas foram propostas devido à inexistência de estudos anteriores que permitissem respondê-las.

A revisão bibliográfica concentrou-se até 2016, tendo a Scopus como base de consulta, utilizando o termo “competitive intelligence” e a palavra “learn*”. Foram identificados 130 artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Optou-se pela análise descritiva, lexical e de conteúdo, a fim de realizar uma análise da literatura mais abrangente sobre os temas, de modo a orientar futuras pesquisas e apresentar as respostas às questões norteadoras, identificando os principais temas tratados e as principais lacunas identificadas na literatura analisada.

Assim, a relevância deste estudo permeia a análise, a criação e as estratégias facilitadoras da aprendizagem organizacional como processo integrado à IC. O artigo permite ainda, por meio dos dados coletados, gerar interpretações sobre as recentes pesquisas realizadas sobre a aprendizagem organizacional e IC, bem como verificar como se configuram os mecanismos adotados pelas organizações para tornarem-se ambientes aprendentes e inovadores.



Este artigo foi estruturado nas seguintes seções além desta introdução: na sequência, apresenta-se a revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional e inteligência competitiva, após apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta pesquisa; na seção seguinte, faz-se a análise dos dados obtidos nesta pesquisa e, por fim, exibem-se as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inteligência Competitiva

Inteligência Competitiva é o processo sistemático que transforma pedaços e partes aleatórias de dados em conhecimento estratégico (Tyson, 2002). Na prática, a IC é a atividade de coletar dados relativos às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, entender as forças e fraquezas dos competidores; avaliar sua própria competitividade; prever as intenções dos competidores e as expectativas dos clientes e prever ações governamentais, a fim de tomar decisões e desenvolver estratégias (Zanasi, 1998). Há mais de três décadas, Porter (1980) já alertava sobre a necessidade das organizações monitorarem o desenvolvimento em seu ambiente de negócio, não de maneira informal, mas como um processo de inteligência estruturado em todos os momentos, a fim de identificar de forma contínua e sistematicamente as oportunidades de negócios e ameaças.

Essa é uma das maneiras das organizações implementarem estratégias inovadoras para lidar com o turbulento meio ambiente e garantir o sucesso ou mesmo a sobrevivência delas. Os programas de IC (Bracker, 1980; Hunt & Morgan, 1995) são uma das ferramentas para alimentar as estratégias, que além de servirem de apoio ao processo decisório, aumentam o poder competitivo nas organizações e seus negócios (Rodrigues & Riccardi, 2007) por meio da consolidação das informações e alinhamento de processos para alcance dos objetivos organizacionais (Kahaner, 1996).

O desafio para as organizações, portanto, é estruturar estratégias de aprendizagem para ajudar no arranque e melhorar o desempenho organizacional, incluindo as que possam potencializar e compartilhar a aprendizagem entre os membros do grupo organizacional; pois, de acordo com Garvin (1993, p 80), uma organização de aprendizagem é "uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento, e de modificar o seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções".

A resposta estratégica para tal desafio deve se conectar às atividades de renovação de conhecimento generalizado que permitam que as organizações se desenvolvam e inovem (Hoppe, 2013). Assim, a IC envolve a análise de informação de dados estruturados e não-estruturados (Figura 1), tendo como objetivo melhorar a própria competitividade da organização com os conhecimentos adquiridos. Contudo, não basta apenas coletar os dados e gerar informações. Para atingir os resultados, é necessário respeitar todos os passos seguintes para gerar competências e sustentar a formulação das estratégias. Essas competências são alcançadas pela construção de uma organização em aprendizagem (Rodrigues & Riccardi, 2007), uma vez que os recursos humanos são fundamentais para esse processo, como aponta Davenport e Prusak (1999).



Figura 1- Modelo funcional do sistema de IC

Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007)

Para que haja expansão da capacidade de inovação (Figura 1), são necessários quatro elementos para a realização de políticas de negócio de uma empresa que responda com agilidade às pressões competitivas do seu ambiente de operação: Gestão do Conhecimento, Plataformas de Inovação, Aprendizagem Organizacional e Empreendedorismo Corporativo. Quanto maior for o domínio e uso da IC para a sustentação destes elementos, maior será sua capacidade de gerar inovação. A Figura 2 mostra as contribuições do sistema de IC, como sistema alimentador aos elementos constitutivos de inovação (Rodrigues & Riccardi, 2007).

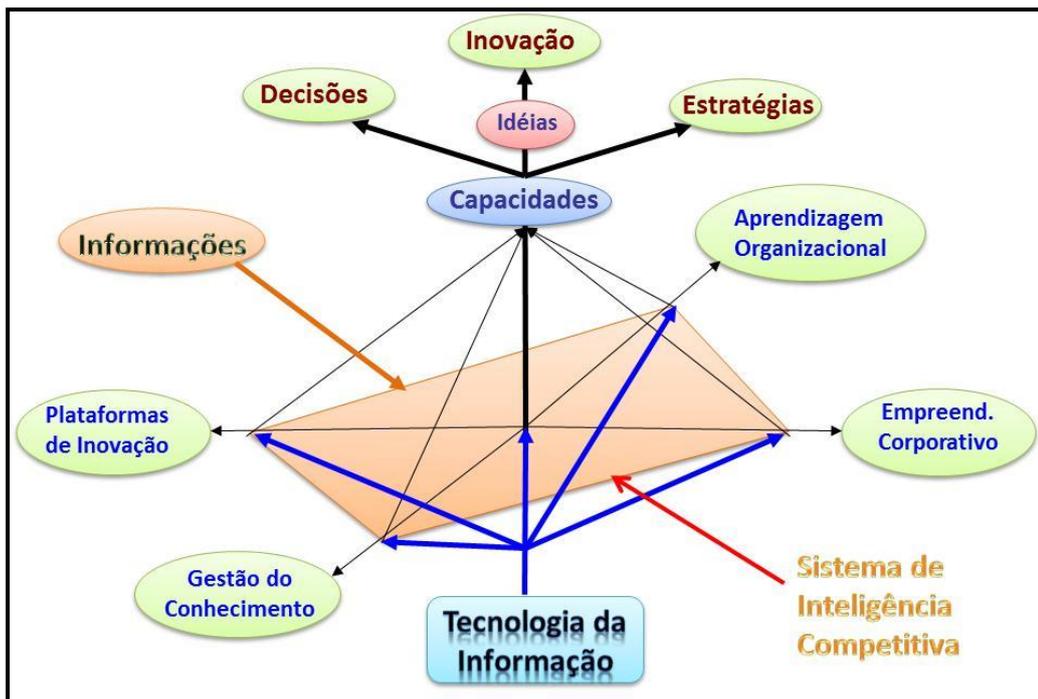


Figura 2 – Framework de Inteligência Competitiva

Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007)



Na Pirâmide de Conhecimento de Ackoff (1989), os dados geram informações, essas geram conhecimentos, e esses geram sabedoria. Jennex e Bartczak (2013) propuseram a revisão do modelo de Ackoff (Figura 3). Na pirâmide do conhecimento revisada, a pirâmide se inverte, porque dados podem ser combinados, gerando maior quantidade de informações, seguindo o mesmo raciocínio para conhecimento e sabedoria. Apesar de se ampliar essas combinações, a Inteligência é compartilhada por um número menor de usuários. Os sensores podem ser humanos ou mecânicos. As setas bidirecionais que perpassam os dados, informações, conhecimentos e sabedoria indicam que são processados pelo aprendizado tanto no sentido de progressão como de retroalimentação. As linhas que representam as redes sociais indicam que o conhecimento é transferido para outros usuários, entretanto há filtros que limitam o acesso. A Gestão do Conhecimento não foca na sabedoria e sim na aplicação dos conceitos de inteligência, diferencia o que é necessário para se tomar uma decisão específica para se tomar uma decisão e o que é, para se tomar uma decisão específica em um contexto específico. O uso da inteligência leva ao aprendizado organizacional, próximo tema a ser apresentado.

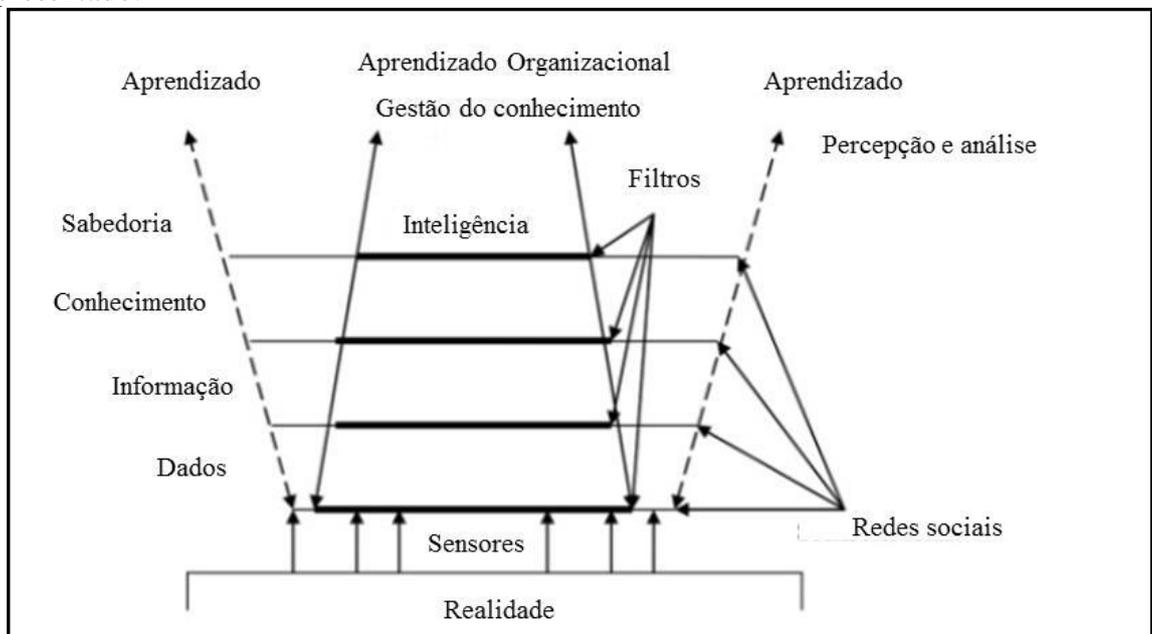


Figura 3 – Pirâmide do Conhecimento revisada

Fonte: Jennex e Bartczak (2013)

2.2. Aprendizagem Organizacional

Durante os últimos anos, a aprendizagem tornou-se um importante assunto em contextos organizacionais. Entre as principais razões para essa crescente importância são o ambiente em rápida mutação, a necessidade de inovação e a relevância dos recursos humanos para as organizações (Chiva, Alegre, & Lapiedra, 2007).

Na tabela 1 são apresentadas algumas definições sobre aprendizagem organizacional, elaboradas por diferentes pesquisadores nas últimas décadas:

Tabela 1 – Definição de Capacidade de aprendizagem organizacional

DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
Numa organização de aprendizagem as pessoas expandem continuamente a sua capacidade para criar os resultados desejados e estão continuamente aprendendo a aprender juntos.	Senge, 1990



A aprendizagem organizacional é o processo que se reconhece e modifica as falhas, a fim de que as organizações sejam capazes de funcionar e realizar seus objetivos e metas. Caso contrário, elas terão dificuldades de sobreviver no ambiente de constantes mudanças, comprometerão sua competitividade e, eventualmente, talvez, a extinção.	Argyris e Schon, 1996
A aprendizagem organizacional é a capacidade dentro de uma organização para manter ou melhorar o desempenho baseado na experiência.	DiBella, Nevis e Gould, 1996
A capacidade de aprendizagem organizacional tem sido considerada crucial para uma organização inovar e crescer.	Jerez-Gómez, Cespedes-Lorente e Valle-Cabrera, 2005
A aprendizagem organizacional, geralmente definida como o processo pelo qual organizações aprendem e capacidade de aprendizagem organizacional, considerada como as características organizacionais e gerenciais que facilitam o processo de aprendizagem organizacional ou permitem que uma organização aprenda.	Chiva e Alegre, 2009
A aprendizagem organizacional refere-se à capacidade ou processos que permitem a aquisição, acesso e revisão da memória organizacional, fornecendo indicações às ações organizacionais.	Lin, 2008

Constata-se que a aprendizagem organizacional ganhou atenção considerável entre pesquisadores e gestores, devido aos ambientes de negócios em constantes mudanças, dinâmicos e complexos. A maneira como as organizações adquirem novas habilidades e conhecimentos foi estabelecida como um recurso importante para alcançar vantagem competitiva; pois as organizações que aprendem de forma mais eficaz têm um desempenho melhor que seus concorrentes a longo prazo, principalmente aquelas que incluem estratégias de aprendizagem no processo de inovação (Brockman & Morgan, 2003).

Dessa forma, ela deve ser entendida como uma atividade coletiva que envolve a aquisição de conhecimento (o desenvolvimento ou a criação de habilidades, percepções e relacionamentos), compartilhamento de conhecimento, e utilização do conhecimento (integração da aprendizagem de modo que seja assimilada e amplamente disponível e pode ser generalizada para novas situações) (DiBella, Nevis & Gould, 1996). Consequentemente, as organizações têm cada vez mais focado em melhorar a capacidade de aprendizagem organizacional e transformar-se em contextos de aprendizagem que visem ao desenvolvimento e ao crescimento organizacional, mesmo que de maneira informal.

Somando-se a isso, Cohen e Levinthal (1990) definem que a capacidade de absorção é a capacidade de uma empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais; assegurando, assim que uma organização de aprendizagem tem a capacidade de se ajustar continuamente para novas situações e se renovar de acordo com as demandas do ambiente.

Partindo da definição de Mintzberg (2004) de que a estratégia é um plano deliberado, trabalhado, calculado, entende-se que a capacidade de aprendizagem organizacional deve estar alinhada a um planejamento com perspectiva de futuro, cujas decisões são formuladas antecipadamente e traçadas por plano sobre o que se pretende fazer para que uma organização defina e alcance seus objetivos e implemente suas ações.

Isso não é tarefa fácil; pois, apesar da importância desta temática, existem controvérsias, confusões e desordem teórica sobre este tema, devido ao processo evolutivo natural deste conceito dinâmico e tão complexo. Uma série de estudos sobre aprendizagem organizacional (Easterby-Smith, Crossan & Nicolini, 2000; Lyles & Easterby-Smith, 2003) chamam a atenção para essas deficiências e priorizam a necessidade de pesquisas futuras, incluindo pesquisas sobre o desenvolvimento de um instrumento de medida confiável válido para a aprendizagem organizacional.



3. Metodologia

Visando atingir o objetivo proposto, foi necessário adotar alguns critérios relativos à busca bibliográfica, seleção de artigos, definição de dimensões analíticas e enquadramento dos trabalhos de acordo com tais dimensões. De acordo com Levy e Ellis (2006), as revisões sistemáticas são utilizadas quando os pesquisadores possuem objetivos específicos, dentre eles a consolidação dos resultados dos estudos em um campo de conhecimento de interesse, a identificação das lacunas do conhecimento, a evolução de um tema e seu posicionamento atual e o desenvolvimento de novos estudos por meio da geração de agendas de pesquisas.

Para o levantamento bibliográfico, foi consultada a base Scopus, por ser a maior base de dados de resumos e citações da literatura e que contempla a produção de pesquisa do mundo nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e artes e humanidades, atualizada diariamente, e fornece uma análise estatística que facilita uma avaliação inicial dos artigos identificados (Elsevier, 2015).

A busca foi feita pela seleção dos termos “competitive intelligence” e “learn*” no título, no resumo ou nas palavras-chave nos estudos publicados até agosto/2016, identificando 394 itens. Foi realizado um refinamento das publicações, excluindo livros devido à dificuldade de acesso, bem como textos de conferência, pois muitos não tinham a identificação de autoria, restando 130 artigos para análise.

Os títulos, autores, periódicos e anos dos textos foram digitados em planilha Excel para as análises descritiva e de conteúdo. Após as leituras dos artigos selecionados, mapeando seus objetivos e resultados alcançados, os resultados são apresentados e discutidos na próxima seção.

A Figura 4 ilustra os procedimentos utilizados para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, desde a seleção dos temas às considerações sobre os dados revelados na pesquisa.

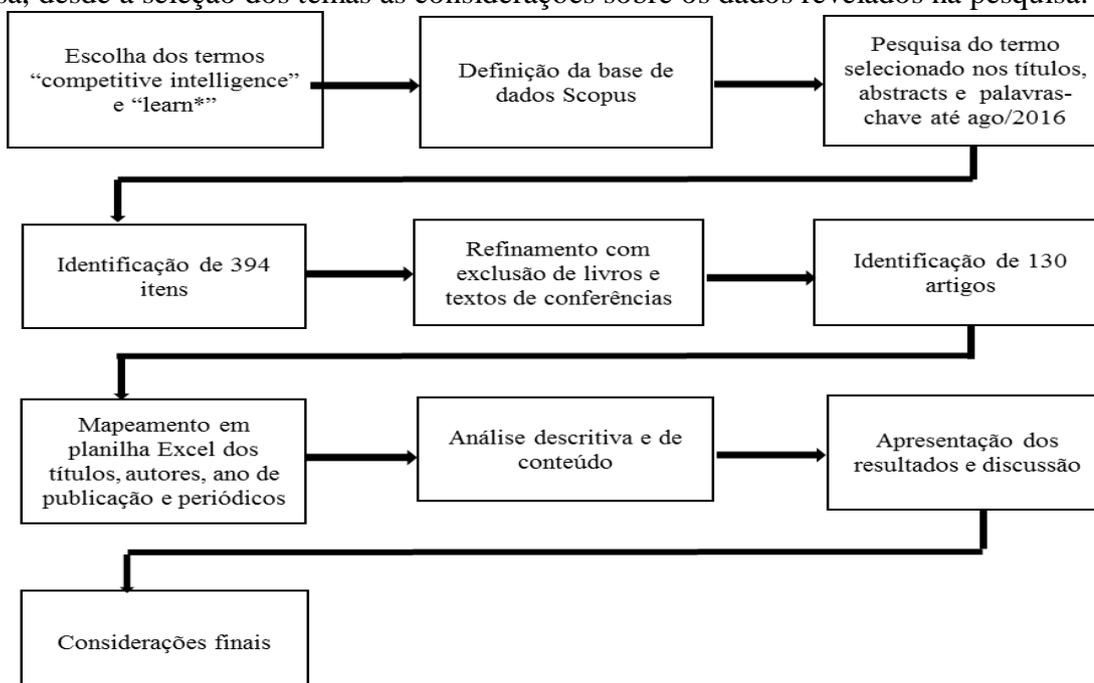


Figura 4: Procedimentos para análise da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores

4. Resultados e discussões

Nesta seção, são apresentados os dados sobre a evolução da produção científica; os periódicos científicos constantes na Scopus que mais publicaram sobre o assunto; os autores



mais produtivos na área; os principais temas pesquisados nos estudos analisados. Estes dados revelam um conjunto de indicadores, os quais podem representar uma visão geral para futuros estudos.

A primeira publicação científica sobre os temas Inteligência Competitiva e aprendizagem foi em 1995 (Figura 5). Os autores americanos Parks e Linstrom publicaram um artigo denominado “Achieving higher levels of learning in the business policy and strategy course through integration of a business simulation”, no qual apresentam uma abordagem de aprendizagem que pode ser adaptada para empresas informatizadas, por meio da identificação dos componentes pertinentes à cadeia de custo e às dimensões de diferenciação para gerar inteligência competitiva.

Nos cinco anos seguintes, foram poucos os estudos publicados, somando apenas 08 até o ano de 2001. O aumento ocorreu a partir de 2002, com 08 trabalhos publicados naquele ano. Os dados demonstram que houve um ápice nas divulgações a partir de 2005. No período entre 2006 a 2008 foram publicados 66 estudos, o que representa 50% do total das publicações. Em 2009 nota-se um declínio nos estudos, que se acentuam até 2011. Entre 2012 a 2015 houve uma média de 06 estudos publicados.

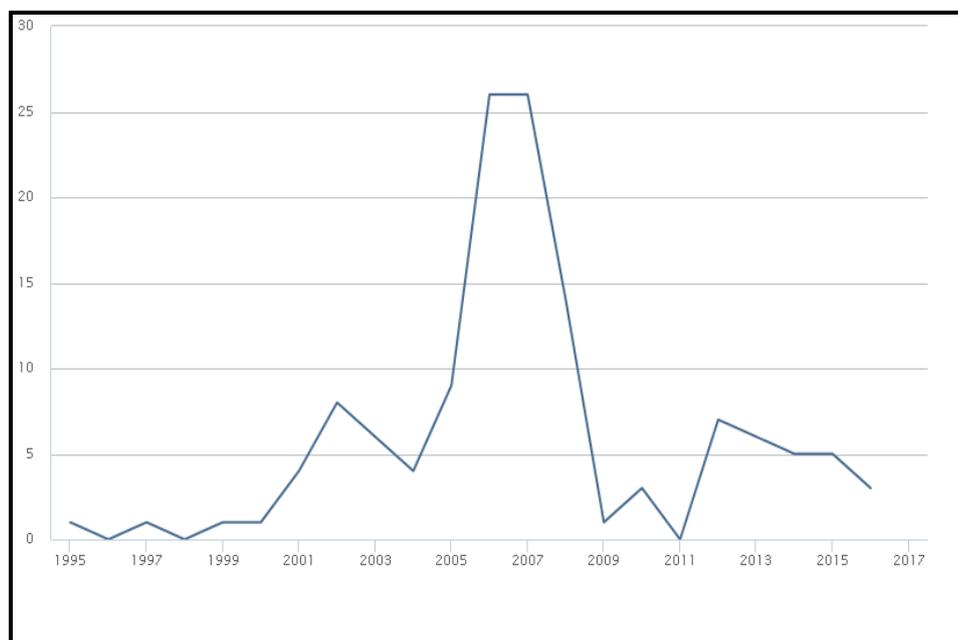


Figura 5. Evolução das publicações sobre Inteligência Competitiva e aprendizagem (jan/1995 a agosto/2016)

Fonte: Dados da pesquisa (Scopus)

Dentre os 159 autores e coautores identificados na literatura analisada, os dados apontam apenas 05 autores com duas publicações (Figura 6) no período analisado. O americano Bhatt publicou sobre como sistemas de apoio à decisão (SAD) podem melhorar a aprendizagem organizacional (Bhatt & Zaveri, 2002) e sobre como as capacidades (qualidade da infraestrutura de TI, experiência em negócios, infraestrutura de relacionamento e intensidade da aprendizagem organizacional) contribuem para uma melhor compreensão das fontes de vantagem competitiva (Bhatt & Grover, 2005). Dois estudos com a coautoria do indiano Tiwari também constam na relação dos artigos analisados por abordar o uso de ferramentas computacionais para gerar dados que subsidiem a produção de produtos de qualidade (Kumar, Nassehi, Newman, Allen & Tiwari, 2007; Ravi, Shankar & Tiwari, 2005).



Também figuram com duas publicações conjuntas os autores chineses Lau e Liao: na primeira eles propõem um modelo de *scorecard* que utiliza a web inteligência coletiva (Web 2.0) para melhorar a tomada de decisão nas fusões e aquisições (Lau, Liao, Wong & Chiu, 2012); o segundo trabalho desses autores é sobre estratégias ativas de aprendizagem eficazes para a utilização de classificadores de anotação semântica (Xun, Liao, Lau & Zhao, 2014).

Por fim, Calof, juntamente com pesquisadores canadenses, fez uma análise bibliométrica sobre IC (Calof & Wright, 2008) e também analisou o contexto de ascensão e declínio da empresa Nortel (Calof, Mirabeau & Richards, 2015).

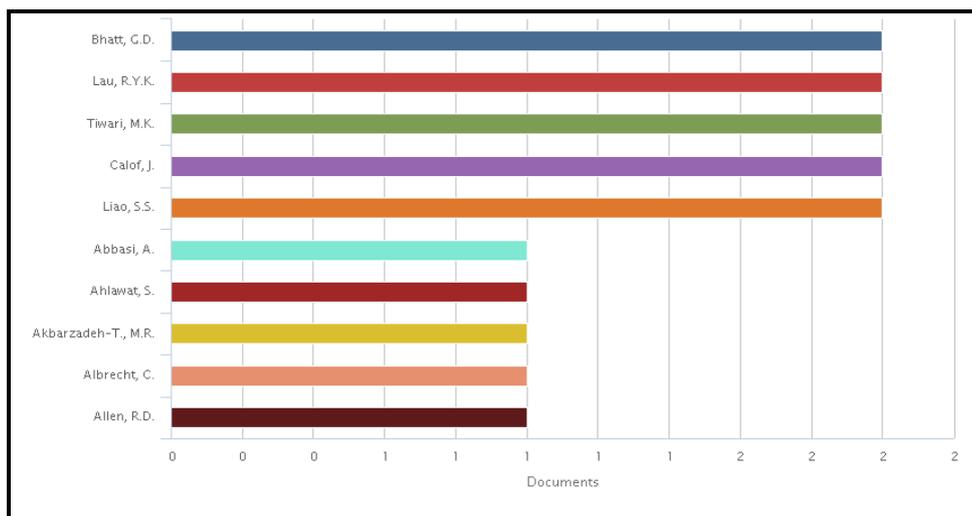


Figura 6. Autores que mais publicaram sobre Inteligência Competitiva e aprendizagem
Fonte: Dados da pesquisa(Scopus)

Na figura 7, são apresentados os países com maior índice de publicações sobre inteligência competitiva e aprendizagem. Os Estados Unidos despontam com 46 publicações, seguido pela China e Reino Unido com 08 publicações cada um. Observa-se que estes países são considerados competitivos por suas transações comerciais (World Bank, 2016).

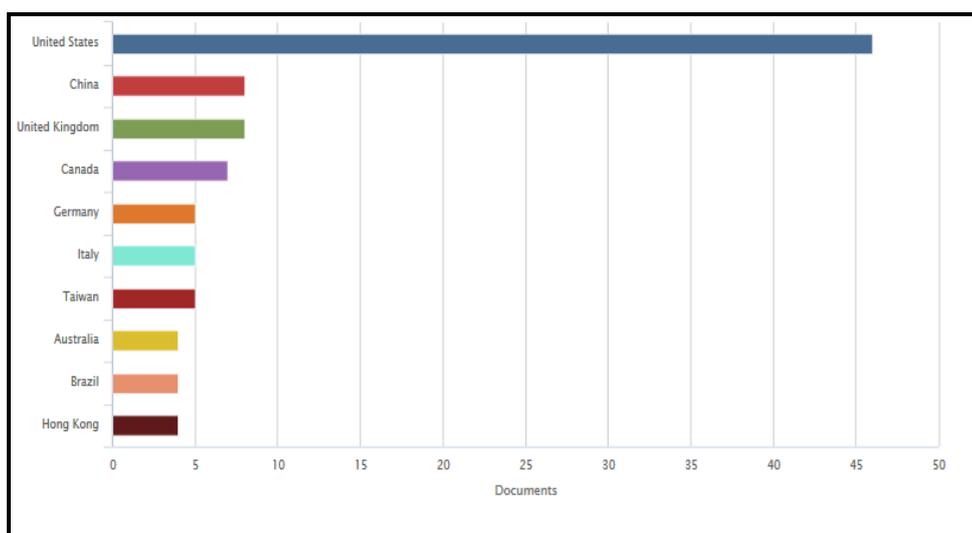


Figura 7. Países com mais publicações sobre Inteligência Competitiva e aprendizagem
Fonte: Dados da pesquisa(Scopus)



Os dados da pesquisa também revelaram que as áreas que mais publicam sobre inteligência competitiva e aprendizagem são as áreas de Engenharia (42,5%), de Gestão/Negócios (40,2%), de Ciências da Computação (39,4%) e a Ciência da Decisão (29,1%), com maior concentração nas Ciências Exatas e Sociais (Figura 8). Percebe-se que não contemplam publicações em periódicos específicos das Ciências Humanas, tais como desenvolvimento humano, educação e/ou aprendizagem organizacional, por exemplo.

Uma vez que a aprendizagem acontece nas relações sociais entre os indivíduos em uma prática de troca de experiências, conhecimentos e significados, como foi ilustrado por Tuan (2013), percebe-se que na literatura analisada esse processo é pouco explorado. Isso implica na participação dos indivíduos e não apenas na aquisição e retenção de informações, pois o coletivo aprende. Somando-se a isso, o conhecimento só pode ser armazenado com aplicação de significado pelo indivíduo.

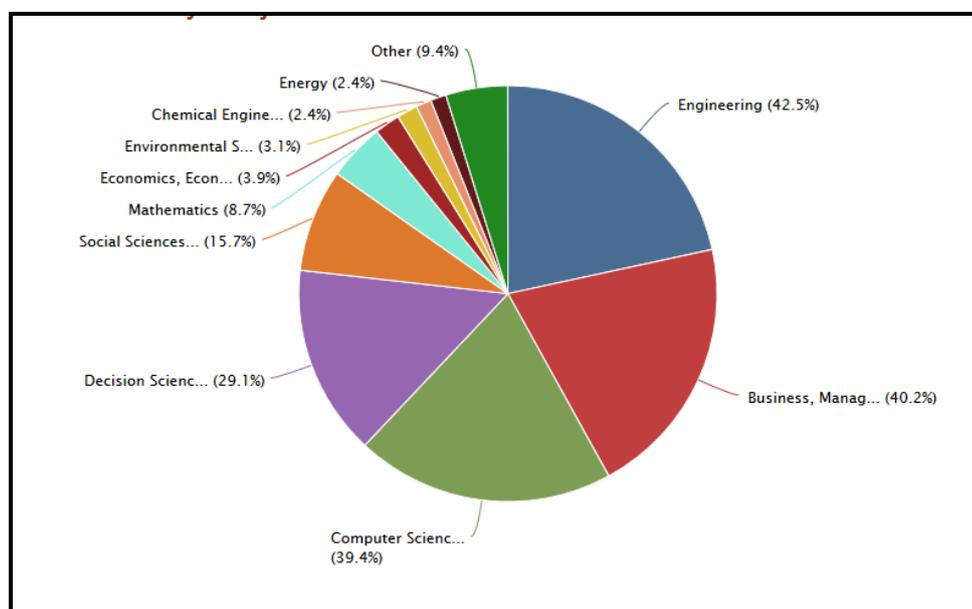


Figura 8. Áreas que concentram publicações sobre Inteligência Competitiva e aprendizagem (até agosto/2016)

Fonte: Dados da pesquisa (Scopus)

Por meio da análise lexical dos títulos e da análise de conteúdo dos artigos, a literatura revelou que a fase atual de evolução da IC tem o foco centrado na competição global, com a ênfase voltada para a qualidade da gestão e para a vantagem competitiva (Figura 9). Há um esforço para distinguir os métodos e a gestão da IC e em conceituar a área, visando-a como um processo de produção inteligente.

Também são apresentados alguns casos de utilizavam de programas de IC, tais como a relação entre a tecnologia da informação, a aprendizagem organizacional e melhoria de desempenho nas empresas estatais na China (Ni, 2006), bem como sucesso e declínio de empresas, tais como a Nortel (Calof, Mirabeau & Richards, 2015) e Webvan e Peapod (Lunce, Lunce, Kawai & Maniam, 2006).

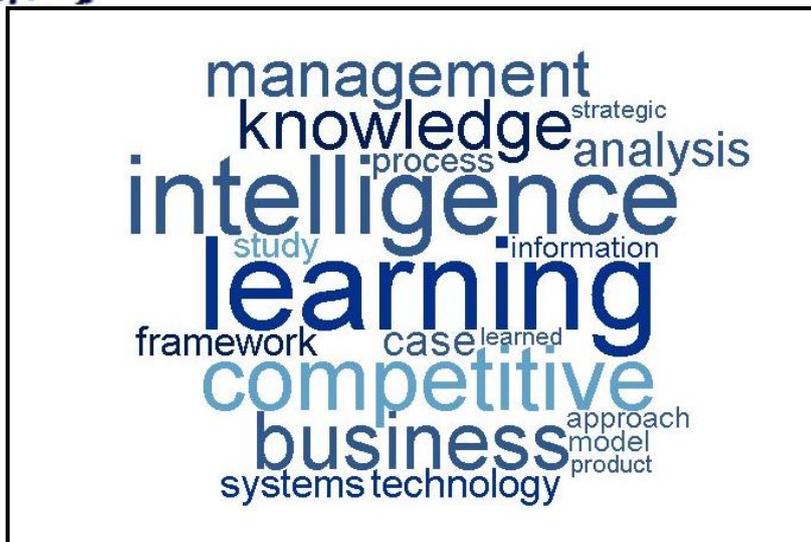


Figura 9. Nuvem de palavras dos títulos e abstracts mais citadas

Fonte: Dados da pesquisa(Scopus)

Identificou-se que os temas que mais se destacam nos artigos analisados estão relacionados à gestão da informação, utilizando mecanismos computacionais. A literatura aborda também algumas questões técnicas: utilização da metodologia de captação de informações nas mídias sociais; o papel da área de Sistema de Informação para aplicação e desenvolvimento do processo de IC; papel das tecnologias de informação e comunicação – TICs – para o processo de IC.

As lacunas identificadas na literatura analisada referem-se continuidade de pesquisas que relacionem IC e aprendizagem com temas como ambidesteridade, empreendedorismo corporativo como capacidades para alicerçar os programas de IC. Também não foi identificado um framework atual sobre o sistema de IC como processo sistemático, capazes de monitorar o desenvolvimento em seu ambiente de aprendizagem, de maneira formal e estruturada.

Nielsen, Boer e Gertsen (2008) alertam que ambientes de aprendizagem fortes (dispostos e capazes de aprender) criam resultados operacionais, relacionais e de aprendizagem. Ambientes de aprendizagem fracos (alguma vontade, mas limitada capacidade de aprender) criam resultados operacionais, mas é sensível a "acidentes" e, portanto, têm risco de realmente produzir resultados relacionais e de aprendizagem negativas. Já os ambientes de "aprendizagem bloqueados" (sem vontade de aprender) podem criar bons resultados operacionais, mas não vão produzir aprendizagem e resultados relacionais.

Não foi possível responder a última questão norteadora desta pesquisa, pois não foram identificados modelos de aprendizagem que potencializassem o sistema de inteligência competitiva.

5. Considerações finais

É notável que a transformação da informação em conhecimento, por meio da aprendizagem organizacional, é fundamental para a inovação (Nonaka & Takeuchi, 1999) e para a geração de vantagem competitiva para as organizações, não existe uma fórmula simples para se realizar a gestão da IC, mas as empresas que têm este objetivo devem promover a aprendizagem em todos os níveis, principalmente no compartilhamento do conhecimento. Elas precisam manter uma perspectiva de longo prazo e visualizar



constantemente o horizonte de potenciais ameaças e oportunidades. Seu sucesso dependerá do desenvolvimento de habilidades para resolver problemas de uma forma construtiva e oportuna.

Atualmente as pesquisas têm concentrado esforços em enfatizar e melhorar as implicações estratégicas do processo de IC. Esses esforços tornam-se evidentes por: a) partilhar ideias; b) encaminhar e valorizar a dinâmica competitiva; c) identificar novas oportunidades de negócios; d) evitar surpresas.

Embora tenha havido bibliografias sobre os estudos em inteligência competitiva, nossa contribuição prende-se ao fato de relacionar a Inteligência Competitiva e Aprendizagem Organizacional. Este artigo é de utilidade para estudiosos que pretendem desenvolver pesquisas que interpretem os vários aspectos da inteligência competitiva em relação à aprendizagem e também para os gestores que desejam obter uma valorização do potencial humano no que tange à inteligência competitiva para gerar vantagem competitiva e sucesso ao negócio.

Uma das limitações da pesquisa foi a inacessibilidade no banco de dados de alguns periódicos específicos às temáticas, como, por exemplo, *Competitive Intelligence Review* e *Journal of Competitive Intelligence and Management*.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria relevante realizar a interseção entre ambidesteridade, empreendedorismo corporativo e aprendizagem organizacional como capacidades para alicerçar os programas de Inteligência Competitiva.

Referências

Ackoff, R.L. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, v. 16, p 3-9.

Bracker, J. (1980). The historical development of strategic management concept. *Academy of Management Review*, v. 5 (2), p. 219-224.

Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Bhatt, G.D. & Zaveri, J. (2002). "The enabling role of decision support systems in organizational learning". *Decision Support Systems*, v. 32, pp. 297-309

Bhatt, G.D. & Grover, V. (2005). "Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study." *Journal of management information systems*, v. 22 (2), p. 253-277.

Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, v.34 (2), 385-419.

Calof, J., Mirabeau, L., & Richards, G. (2015). Towards an environmental awareness model integrating formal and informal mechanisms—Lessons learned from the Demise of Nortel. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(1).

Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.



- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, v. 28 (3), 224–242.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, v. 20 (3), 323-340
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35 (1). Edição Especial: Technology, Organizations, and Innovation, 128-152.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1999). *Human Capital*. What is it. Why people invest in it. San Francisco: Jossey Bass.
- DiBella, A, Nevis, E, & Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, v.33, 361–379.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, v. 37(6), 783-96, 2000.
- Elsevier (2016). “SCOPUS: The most comprehensive database of peer-reviewed research”, disponível em: <https://www.elsevier.com/solutions> (acesso em agosto/2016).
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harv Bus Rev.*, Jul-Aug; v. 71 (4):78-91.
- Ghannay, J.C., & Mamlouk, Z.B.A. (2012). Synergy Between Competitive Intelligence and Knowledge Management - a key for Competitive Advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, n. 2, p. 23-34.
- Hedin, H.; & Thieme, J. (2010). From firefighters to futurists: a practical roadmap for CI development. *Competitive Intelligence Magazine*, v. 13 (1), 25-31.
- Herring, J. P., & Leavitt, J. A. (2011). The roadmap to a world-class competitive intelligence program. *Competitive Intelligence Magazine*, v. 14 (1), 9-28.
- Hoppe, M. (2013). The intelligence worker as a knowledge activist – an alternative view on intelligence by the use of Burke’s pentad. *Journal of Intelligence Studies in Business*, n. 1, p. 59-68.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, v. 59 (2), 1-14.
- Jennex, M.E., & Bartczak S.E. (2013). A revised knowledge pyramid. *International Journal of Knowledge Management*, v. 9(3), 19-30.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, v. 44 (3), 279–299.



Kahaner, H. (1996). *Competitive Intelligence*. New York: Touchstone.

Kumar, S., Nassehi, A., Newman, S. T., Allen, R. D., & Tiwari, M. K. (2007). Process control in CNC manufacturing for discrete components: A STEP-NC compliant framework. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(6), 667-676.

Lau, R.Y.K.; Liao S.S.Y.; Wong, K.F. & Chiu, D.K.W. (2012). Web 2.0 Environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. *MIS Quarterly: Management Information System*, 36 (4), 1239-1268.

Levy, Y. & Ellis, T.J. (2006). *Towards a framework of literature review process in support of information systems research*. Proceeding of the Informing Science + Information Technology Education Conference 2006. Greater Manchester, UK.

Lin, H.F. (2008). Empirically testing innovation characteristics and organizational learning capabilities in e-business implementation success. *Internet Research*, v. 18 (1), 60-78.

Lyles, M.A., & Easterby-Smith, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: agendas for future research, em Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (ed), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford.

Lunce, S.E.; Lunce, L.M.; Kawai, Y. & Maniam, B. (2006). Success and failure of pure-play organizations: Webvan versus Peapod, a comparative analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 106 (9), 1344-1358

Mintzberg, H. (2004). Não faça planos. Trabalhe. Entrevista concedida à Revista EXAME, São Paulo, v. 38 (1), 51-52.

Ni, W.B. (2006). Relationship between information technology, organizational learning and performance: An empirical study in state-owned firms in China. *International Conference on Management of Innovation and Technology*, 508-512.

Nielsen, J.S.; Boer, H. & Gertsen, F. (2008). The influence of learning in collaborative improvement. *International Journal of Technology Management*,

Nonaka, I. & Takeuchi, H.A (1999). Theory of the Firm's Knowledge: Creation Dynamics. Em: Chandler Jr, A.; Hagström, P. & Sövell, Ö. (eds.). *The Dynamic Firm: the Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. London: Oxford University Press.

Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, v. 8 (3), 125-133.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, v. 68 (3), 79-91.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York, NY.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Ravi, V., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2005). Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach. *Computers & industrial engineering*, 48(2), 327-356.

Rodrigues, L.C., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência Competitiva nos negócios e organizações*. Maringá: UNICORPORE.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.

Tuan, L. T. (2013). Leading to learning and competitive intelligence. *The Learning Organization*, 20(3), 216-239.

Tyson, K.W.M. (2002). *The complete guide to competitive intelligence*. Chicago: Leading Edge Publications, 2002.

World Bank (2016). *Data and Statistics*, disponível em <http://www.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>, acessado em ago/2016.

Xun, K.; Liao, S.S.; Lau R.Y.K. & Zhao, J.L. (2014). Effective active learning strategies for the use of large-margin classifiers in semantic annotation: An optimal parameter discovery perspective. *INFORMS Journal on Computing*, 2, 1102-1118

Zanasi, A. (1998). Competitive intelligence through data mining public sources. *Competitive Intelligence Review*. v. 9 (1), 45.